

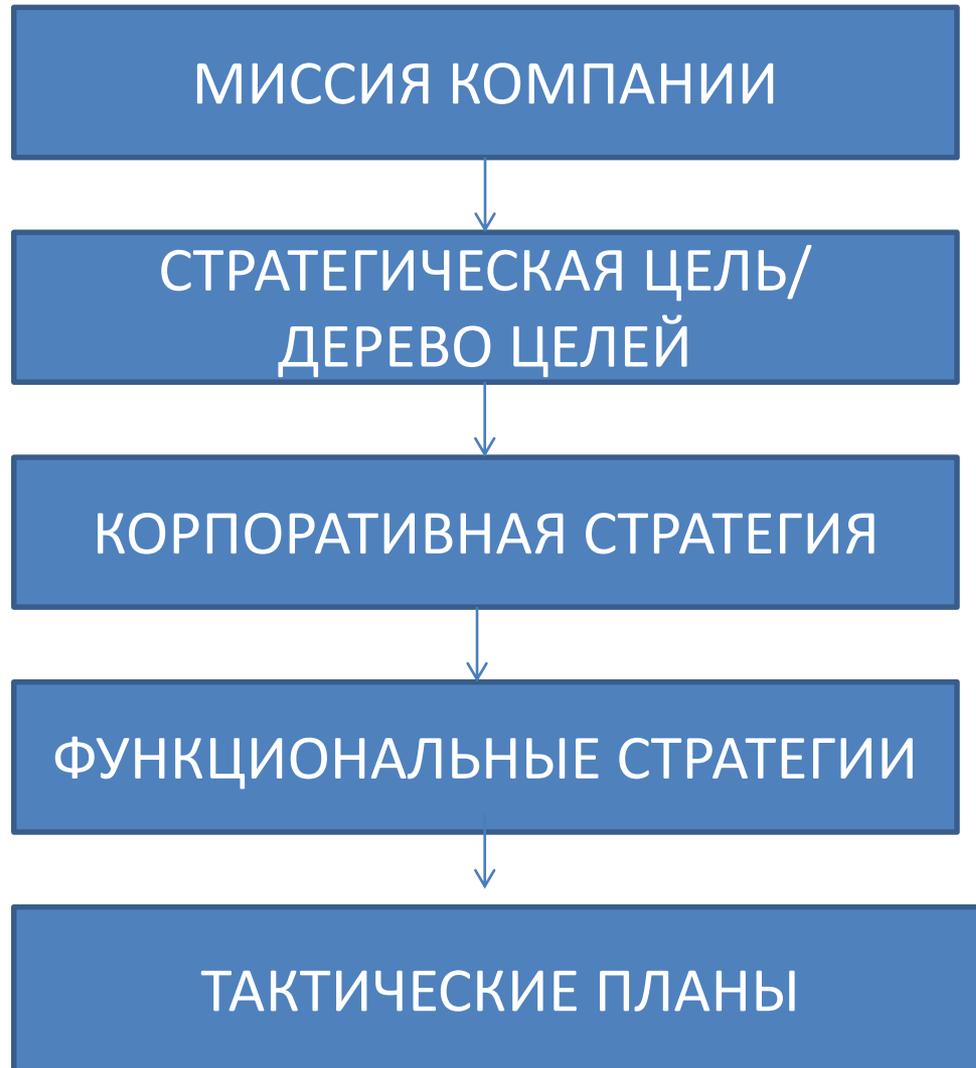
СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МАРКЕТИНГА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Д.э.н., проф. Будрин Александр Германович

Основные вопросы:

- Сущность и виды корпоративных и маркетинговых стратегий
- Последовательность разработки маркетинговой стратегии
- Реализация маркетинговой стратегии в тактических планах
- Специфика маркетинговой деятельности в социальной сфере

Архитектура решений стратегического и тактического уровней



МИССИЯ КОМПАНИИ -

основной смысл деятельности компании, ее главное предназначение с точки зрения интересов потребителей и общественных интересов.

Миссия - определение бизнеса компании в стратегической перспективе в терминах *«для каких потребителей мы работаем и зачем мы им нужны (какие проблемы потребителей решаем, какие потребности удовлетворяем)»*.

В миссии должна быть отражена базовая потребность потребителей (основная проблема, ради решения которой потребитель приобретает товар фирмы). В миссии также формулируется польза компании в более широком смысле, ее ценность для общества.

Цели компании -

отражают желаемое положение компании на рынке по истечению планового периода.

Цели могут формулироваться в терминах:

- Повышение конкурентоспособности товаров и общей конкурентоспособности компании;
- Долговременное развитие и рост фирмы;
- Обеспечение долговременной прибыльности организации;
- Обеспечение долговременной устойчивости организации;
- Снижение риска предпринимательской деятельности;
- Сохранение жизнеспособности фирмы.

Характеристики правильно выбранных целей

Разумно выбранные цели должны быть:

- четкими и ясными, не содержать длинных фраз и утверждений,
- представлены в письменной форме, чтобы облегчить коммуникации,
- определены во времени и по территории,
- выражены в количественной форме, поддающейся измерению,
- согласованы с целями более высокого уровня (локальными и глобальными),
- реальными, но не легкими, чтобы создать мотивацию,
- распределены по исполнителям и ответственным за их достижение,
- реализуемыми (наличие средств, необходимых для достижения целей).

Модель SMART – требования к целям

- S – Specific (конкретность)
- M – Measurable (измеримость)
- A – Achievable (достижимость)
- R – Relevant (релевантность)
- T – Time bound (временные границы)

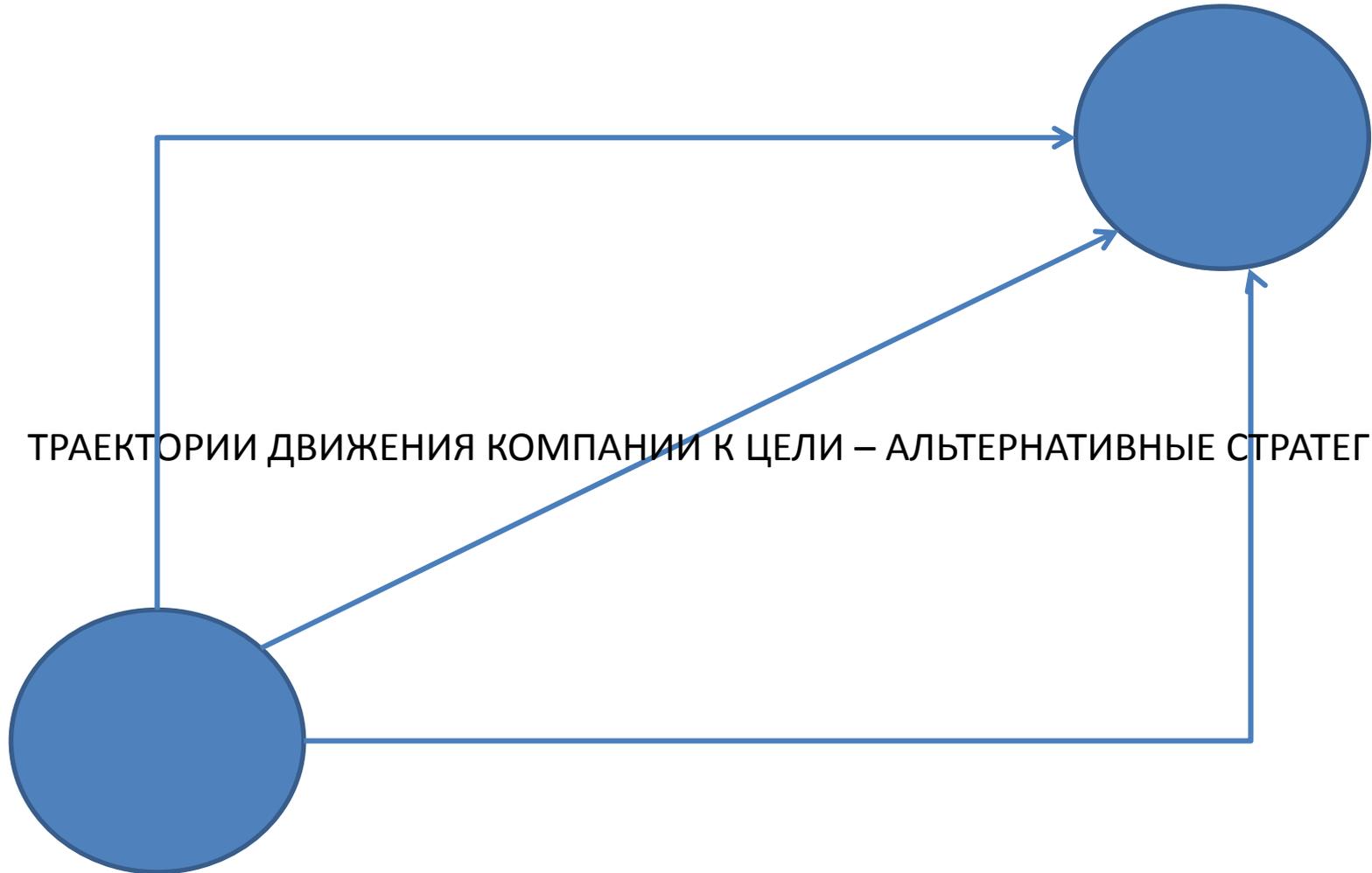
Стратегия -

система решений, определяющих генеральное направление развития (компании) в стратегической перспективе (не менее 1 года), иначе – путь к стратегической цели.

Стратегия необходима, так как:

- Показывает «путь» к желаемой цели
- Служит ориентиром при принятии кратко- и среднесрочных управленческих решений
- Задает ориентир для всех подразделений и координирует их деятельность

ЖЕЛАЕМОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
КОМПАНИИ (ЦЕЛЬ)



ТРАЕКТОРИИ ДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ К ЦЕЛИ – АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

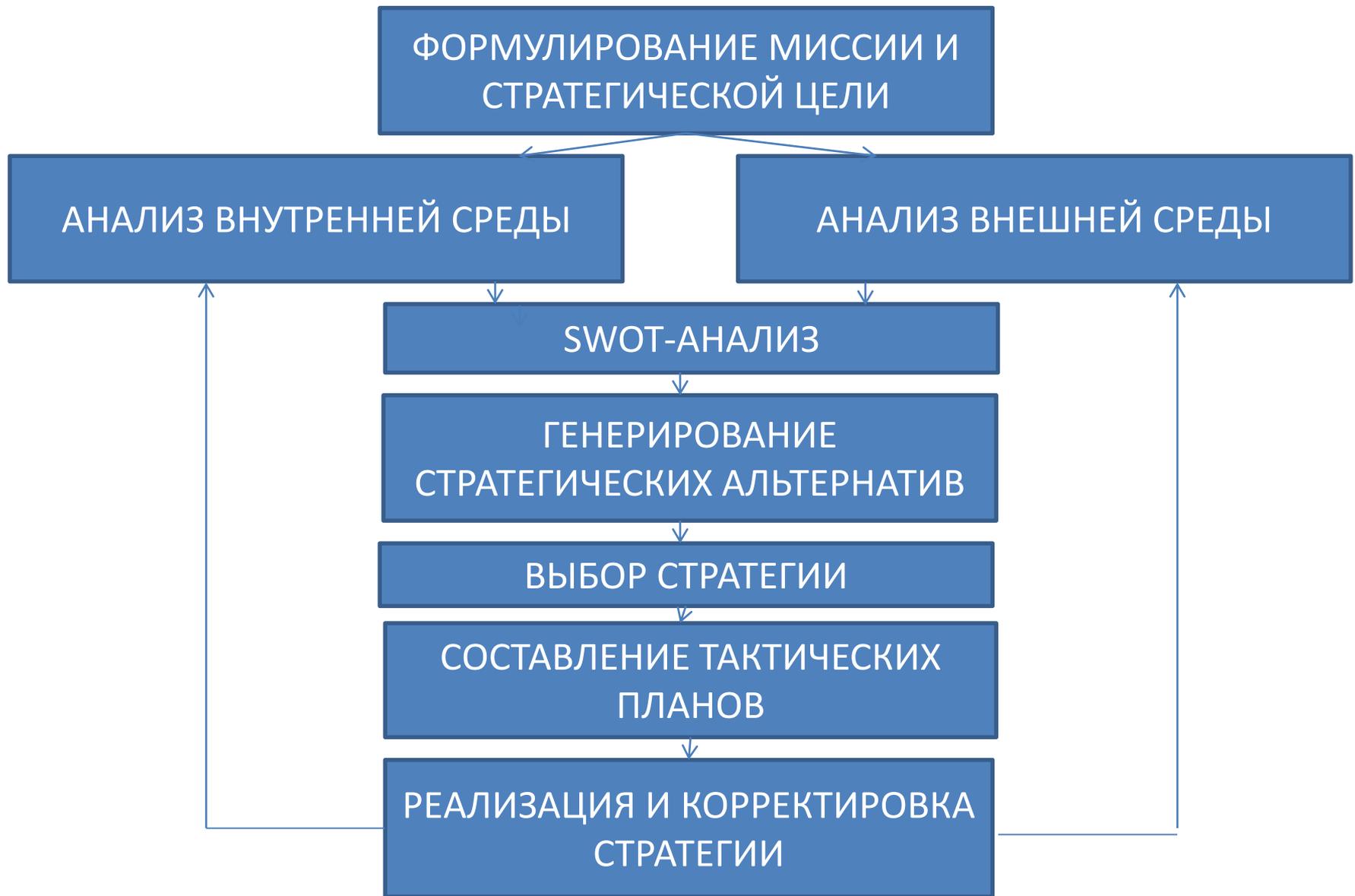
ИСХОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
КОМПАНИИ

Виды стратегий

по уровню принятия решений:

- Корпоративные
- Стратегии бизнес-единиц (обособленных, определенного вида деятельности, имеющих собственную стратегию подразделений)
- Стратегии функциональные - маркетинговая, логистическая, кадровая и т.д.

Общая логика разработки стратегий



Классификация корпоративных стратегий по И.Ансоффу

Существующие товары

Новые товары

Существующие рынки	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития, совершенствования товара
Новые рынки	Стратегия расширения границ рынка	Стратегия диверсификации

Стратегии интенсификации по Ансоффу:

Более глубокое проникновение на рынок (традиционный товар + традиционный рынок) - увеличение объемов, частоты покупок, переключение покупателей других марок. Предполагаемые активности: реклама, стимулирование продаж, увеличение числа мест продажи, снижение цен, мерчендайзинг.

Стратегии интенсификации по Ансоффу:

Развитие (совершенствование) товара (новый товар + традиционный рынок) – создание новых или модификация существующих товаров в рамках углубления ассортимента. Предполагаемые активности: усовершенствование товара (новые модели, дизайн, упаковка, расфасовка, адаптация под новый сегмент).

Стратегии интенсификации по Ансоффу:

Стратегия расширения границ рынка (новый рынок + традиционный товар) – выход на новые сегменты (географические, демографические) с прежним товаром. Предполагаемые активности – выбор нового рынка/сегмента (маркетинговые исследования), продвижение традиционного для компании товара на новый рынок (маркетинговые коммуникации, организация сбыта)

Стратегии интенсификации по Ансоффу:

Стратегия диверсификации (новый рынок + новый товар) – выход компании в новые для себя сферы деятельности (более привлекательные), исчерпание возможностей на традиционном рынке. Предполагаемые активности – выбор и организация всех функций в новой сфере деятельности.

Классификация корпоративных стратегий по Ф. Котлеру

Стратегии развития	Основания выбора	Варианты развития
Стратегия интенсификации	Фирма еще не использовала всех возможностей в традиционной для себя сфере деятельности.	Глубокое внедрение на рынок
		Расширение границ рынка
		Совершенствование товара
Стратегия интеграции	Фирма имеет прочные позиции в своей отрасли и в целях развития стремится распространить свое влияние на поставщиков, посредников или конкурентов (приобрести в собственность другие фирмы).	Регрессивная интеграция (интеграция назад)
		Прогрессивная интеграция (интеграция вперед)
		Горизонтальная интеграция
Стратегия диверсификации	Фирма не имеет возможностей дальнейшего роста в традиционной сфере деятельности и видит выгоды в выходе в новую сферу.	Концентрическая
		Горизонтальная
		Конгломератная

Классификация корпоративных стратегий по М.Портеру

Стратегия	Описание стратегии
Минимизация издержек	Фирма строит свою стратегию на стремлении минимизировать издержки производства, сбыта и обслуживания. Основная задача – добиться усиления внутренних конкурентных преимуществ, увеличить «запас прочности» фирмы.
Дифференциация	Фирма строит свою стратегию на предложении товара с уникальными характеристиками. Основная задача – добиться усиления внешних конкурентных преимуществ, увеличить «рыночную силу» фирмы.
Фокусирование	Фирма работает на узком сегменте рынка и стремится одновременно добиться высокой потребительской удовлетворенности, предлагая уникальный товар, и минимизировать издержки, используя современные технологии.

Стратегия маркетинга -

должна показывать вклад маркетингового функционала в реализацию корпоративной стратегии и содержать ответы на вопросы:

- О целевом сегменте и правилах взаимодействия с потребителями
- О позиционировании товара на рынке
- О стратегических решениях по элементам маркетинг-микс (товар, цена, сбыт, продвижение)
- О правилах / принципах взаимодействия с партнерами
- О конкурентной стратегии

Стратегические решения

о целевом сегменте

Стратегии охвата сегментов и дифференциации товарного предложения:

- массовый маркетинг
- дифференцированный маркетинг
- концентрированный маркетинг

Стратегии концентрации на потребностях потребителей:

- стратегии стандартизации товарного предложения для нескольких сегментов (контрсегментация)
- стратегия индивидуализации товарного предложения (гиперсегментация)

Стратегические решения о позиционировании

- позиционирование, основанное на отличительных качествах товара (рациональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на восприятии товара (эмоциональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы
- позиционирование, основанное на особом способе использования товара
- позиционирование, ориентированное на определенный стиль жизни
- позиционирование по отношению к конкурирующей марке (сравнительное позиционирование)
- позиционирование лидера категории

Стратегические решения по товару

Стратегия *развития товара*:

- стратегия инновации (создание нового товара),
- стратегия модификации (изменение товара),
- стратегия вариации (разработка новых товаров на основе базового).

Стратегия *управления жизненным циклом* товара:

- стратегия внедрения товара,
- стратегия совершенствования товара (улучшение воплощения характеристик товара),
- стратегия модификации товара (изменение воплощения характеристик товара),
- стратегия элиминации товара (снятие товара с рынка).

Стратегические решения по товару

Ассортиментные стратегии:

- наращивание вниз,
- наращивание вверх,
- двустороннее наращивание,
- углубление ассортимента,
- гармонизация товарного ассортимента

Марочные стратегии:

- стратегия безмарочных товаров,
- стратегии марочных товаров (брендов),
- стратегия многомарочного подхода,
- стратегия одномарочного подхода,
- стратегия зонтичного бренда,
- стратегия расширения бренда.

Стратегические решения по цене

- стратегии *ориентации на конкурента* (среднерыночные цены, следование за лидером рынка, слежение за самым опасным конкурентом, демпинговые цены),
- стратегии *ориентации на потребителя* (установление цены товара на основе воспринимаемой ценности, социально-ориентированные цены),
- стратегии ценообразования *«от издержек»* (безубыточные цены, цены + необходимая прибыль),
- стратегии *изменения цен* (устойчивые, долговременные цены; плавно растущие цены; плавно снижающиеся цены по мере насыщения рынка; конъюнктурно гибкие цены),

Стратегические решения по цене

- стратегии ценообразования *на товар-новинку* (стратегия «снятия сливок», стратегия прочного внедрения на рынок),
- стратегии *дифференциации* цен (зональные цены, договорные цены, сезонные цены, дифференциация цен по сортности товара),
- стратегии *ценовых скидок* (распродажи по сниженным ценам, скидки),
- стратегии *ценовых наценок* (наценки за дополнительные услуги),
- ценовые стратегии *по гамме товаров* (максимизация прибыли по всей гамме товаров, а не по каждому товару в отдельности, зонирование гаммы товаров),
- *имиджевые* цены (завышенные цены на престижные бренды).

Стратегические решения по сбыту

- стратегии *интенсивности сбыта* (интенсивный сбыт, селективный сбыт, эксклюзивный сбыт),
- стратегии *использования каналов сбыта* (традиционная система сбыта, вертикальные системы сбыта (корпоративные, договорные, управляемые), горизонтальная система сбыта, многоканальная система сбыта);
- стратегии *фирменного подхода* к распределению (универсальные магазины, специализированные магазины, фирменные магазины).

Стратегические решения по продвижению (маркетинговым коммуникациям)

- стратегии *личной и безличной* коммуникации (степень личностного общения фирмы и контактных аудиторий);
- стратегии *продвижения* (push - стратегия проталкивания товара к покупателю, pull - стратегия привлечения покупателя к товару);
- *имиджевые* коммуникационные стратегии (поддержание репутации, презентационная реклама, спонсорство);
- стратегии использования определенных *инструментов* продвижения / интегрированных маркетинговых коммуникаций
- стратегии мотивационного базирования (эмоциональное, рациональное, социальное);

Конкурентные стратегии

Типы конкурентного поведения	Модели конкурентного поведения
Независимое поведение	Принятие решений без учета действий конкурента
Кооперативное поведение	Стремление к согласию, а не к конфронтации с конкурентом
Адаптивное поведение	Явный учет действий конкурентов, приспособление своих решений к действиям конкурента
Опережающее поведение	Прогнозирование действий конкурента, выработка решений с учетом возможной реакции на них конкурента
Агрессивное поведение	Инициация стратегий «упреждающего удара» в предположении, что любое действие конкурента может

Стратегии взаимодействия с партнерами

- Стратегия, **ориентированная на производственный процесс** (подбор и взаимодействие с партнерами, которые способны обеспечить оптимальное протекание процессов по всей производственно-сбытовой цепочке).
- Стратегия, **ориентированная на товар** как на результат деятельности компании (подбор и взаимодействие с партнерами, которые способны представить качественное сырье, оборудование, деловые услуги и т.п., обеспечивающие достижение наилучшего результата, т.е. выпуск качественных товаров).
- Стратегия **интенсификации коммерческих усилий** (воздействие на партнера, чтобы склонить его к партнерству через коммуникационные инструменты и инструменты обеспечения и поддержки сбыта).
- Стратегия **маркетинга взаимодействия** (партнер рассматривается как клиент, чьи потребности нужно удовлетворить, с этим связаны программы лояльности для партнеров и т.п.).

Специфика социальной сферы и маркетинга

- Организации социальной сферы не зависят от «целевых потребителей». Их финансирование зависит от доноров - третьих лиц (инициаторов, заинтересованных групп, спонсоров, государства). С классической целевой группой совершается обмен услуги на усилия со стороны «потребителей». С донорами – обмен понимания выполненного долга, социальной ответственности на собираемые средства;

Специфика социальной сферы и маркетинга

- Организации социальной сферы не подвергаются рыночным рискам. Существование и деятельность организаций зависят не от объемов продаж и прибыли, а от лиц и групп (доноров), которые придают значение организации как таковой. Связь с потребителями – косвенная: доноры могут приостановить финансирование, если организация не будет достигать заявленных целей. Сильна зависимость организаций от доноров;

Специфика социальной сферы и маркетинга

- Для организаций социальной сферы целью является не получение дохода и прибыли. Социальный маркетинг = некоммерческий маркетинг.

Скорее ставится задача потратить деньги на социальные цели:

- Помочь развитию отдельных лиц (образование, культура)
- Стимулировать определенное поведение людей (здоровый образ жизни, отказ от курения)
- Распространение идей (политика, религия) и др.

Специфика социальной сферы и маркетинга

- Организации социальной сферы занимаются преимущественно предложением услуг. Отсюда – все, что связано с услугами (нематериальность, невозможность накопления и хранения, единовременность «производства» и потребления, гетерогенность).

Целеполагание в социальной сфере

Некоммерческий характер деятельности не позволяет использовать прибыль и связанные с ней показатели (выручка, рентабельность) как критерии результата.

Целеполагание в социальной сфере возможно:

- *в форме количественного результата* (число людей, число случаев, число проектов)
- *в форме качественного результата* (мнение людей, удовлетворенность)

Стратегия в социальной сфере

Для характеристики стратегии в социальной сфере можно пользоваться известными подходами. Например, матрица Ансоффа:

СТРАТЕГИИ	Кампании против курения
Глубокого проникновения	<ul style="list-style-type: none">• Охват большего числа курильщиков• Охват тех, кто безуспешно пытался бросить ранее
Расширения рынка	<ul style="list-style-type: none">• Курильщики трубок• Курильщики самодельных сигарет
Развития товара	<ul style="list-style-type: none">• Новые виды терапии• Профилактика
Диверсификации	<ul style="list-style-type: none">• Антиалкогольные кампании• Профилактика наркомании

Целевые сегменты в социальной сфере

Наиболее часто используемая в социальной сфере стратегия охвата «потребительских» сегментов – **массовый / недифференцированный** маркетинг. Это обусловлено возможными ощущениями дискриминации как со стороны целевого сегмента (концентрированный маркетинг) – «почему я?», так и со стороны нецелевых сегментов – «почему не я?».

Дифференцированный маркетинг - наиболее дорогостоящ, требует проведения исследований и адаптации предложения разным сегментам.

Целевые сегменты в социальной сфере

Иные стратегии возможны при решении об охвате «донорских» сегментов:

концентрированный маркетинг
(сосредоточение на одном сегменте, например, государство) или

дифференцированный маркетинг
(обращение к нескольким потенциальным сегментам, субъектам –донорам с разными мотивационными обращениями). Возможен и **массовый маркетинг** (краудфандинг).

Позиционирование в социальной сфере

По сравнению с коммерческим сектором решение о позиционировании имеет меньшее значение из-за менее острой конкуренции. При обострении конкуренции на рынке потребления решение о позиционировании становится более актуальным:

- позиционирование, ориентированное на определенный стиль жизни
- позиционирование, основанное на отличительных качествах товара (рациональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на восприятии товара (эмоциональное позиционирование)
- позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы

Позиционирование в социальной сфере

Решение о позиционировании может быть более востребованным на рынке донорства – где есть конкуренция за средства доноров и соответственно – необходимость дифференцирования от конкурентов:

- рациональное позиционирование – объясняющее донорам, по каким рациональным причинам проект более предпочтителен для донорства
- позиционирование, основанное на выгодах

Товарная политика в социальной сфере

Обычно *продукт для «потребителя»* в социальной сфере имеет форму услуги/идеи. Для такого специфического продукта актуальны:

- Стратегии развития товара (инновационное решение, модификация прежнего решения)
- Марочная стратегия (безмарочное/марочное предложение, одномарочное/многомарочное предложение)

Товарная политика в социальной сфере

С учетом специфики услуги (неосвязаемость, гетерогенность, несохраняемость, одновременность оказания и потребления) особое значение приобретают:

- Персонал (квалификация, опыт, внешний вид, речь, аргументация). Персонал – часть услуги.
- Ощущаемые средства оказания услуги (попытка ее частичной материализации).
- Стандарты качества в организации и организация процессов оказания услуг.

Товарная политика в социальной сфере

Продукт (услуга, идея) для доноров –
предоставление им возможности реализации
социально ответственного поведения,
формирования соответствующего
корпоративного и личного имиджа в
обществе.

Ценовая политика в социальной сфере

В социальной сфере цена для потребителей может иметь два аспекта:

- Денежный – плата за обучение/лечение (вопрос справедливости, если уже платятся налоги), профсоюзные взносы, налоги
- Не денежный – потребитель затрачивает усилия или жертвует чем-то не денежным (время, удобство) для получения продукта

Ценовая политика в социальной сфере

Цена для донора может иметь:

- Денежную форму
- Бартерную форму (размещение информации, предоставление конференц-зала)

Сбытовая политика в социальной сфере

Компромисс между стремлением обеспечить доступность услуги по месту приобретения и затратностью (аренда, оборудование) вариантов:

- стратегии *интенсивности* *сбыта* (интенсивный сбыт, селективный сбыт, эксклюзивный сбыт),
- стратегии *использования каналов* *сбыта* (традиционная система сбыта, вертикальные системы сбыта (корпоративные, договорные, управляемые), горизонтальная система сбыта);

Коммуникационная политика в социальной сфере

- Как правило, решения о коммуникациях лимитированы недостатком денег. Что отчасти может компенсироваться информационным спонсорством.
- Неоднозначно отношение доноров к расходованию организацией соцсферы средств на рекламу («деньги на ветер»).
- Затрудненность мотивации потребителей посредством именно рекламной активности.
- Невозможность привлечения доноров посредством рекламы.

Коммуникационная политика в социальной сфере

Но маркетинговые коммуникации
необходимы:

- Для информирования общества о проекте
- Для формирования в обществе знания о проекте, отношения к проекту
- Для личного коммуницирования (*личные продажи*) с потребителями и донорами

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!